Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation

Jean-Pierre Aubert (*), Rachel Beaujolin-Bellet (**)

*En 1980 (*Travail et Emploi *n° 4) Jacques FREYSSINET étudiait « les lieux de gestion de la force de travail dans la stratégie des groupes industriels » et les stratégie de structuration de l'emploi des grands groupes industriels de l'époque. Les restructurations d'aujourd'hui n'obéissent plus aux mêmes critères de réorganisation durable. Pour beaucoup encore marquées par un contexte de crise, elles tendent pourtant à devenir un phénomène permanent et protéiforme. Dans de nombreux cas, elles résultent de décisions stratégiques et de choix de gestion ; les directeurs des ressources humaines considèrent les restructurations comme une étape récurrente de la vie des entreprises engagées dans des processus de refonte et de reconfiguration de l'entreprise permanents. Les auteurs font le constat d'un grand décalage entre régulation sociale fordienne et développement protéiforme des restructurations. L'article étudie les comportement des acteurs de l'entreprise et les difficultés qu'ils ont à s'extraire du seul mode de la gestion de crise. Or, ce mode de régulation de crises permet rarement de bonnes conditions de reconversion : pour les territoires, désorganisés, et pour les salariés, désarmés et confrontés à de douloureuses périodes de deuil. Ce texte en appelle aux notions « d'anticipation des restructurations » et de « pilotage concerté des restructurations » qui ont pour visée un mode de régulation sociale « en continu ». Il propose deux aspects possibles de l'anticipation dans le pilotage des restructurations : parvenir à des processus de diagnostics partagés, faire de l'employabilité un objet du dialogue social en continu.*

Les années 1990 ont vu l'émergence et le développement de restructurations « offensives » ou « de compétitivité », inscrites dans des logiques d'anticipation de résultats et pouvant s'opérer en situation de croissance, par opposition aux traditionnelles restructurations « défensives » ou « de crise » justifiées par des enjeux de survie. Ces deux formes de restructurations co-existent aujourd'hui, voire se mêlent et ce changement dans la nature même des restructurations perturbe l'ensemble des acteurs de la régulation sociale.

Dans ce contexte, ce texte propose une analyse des acteurs de l'entreprise face aux restructurations, dans leurs difficultés à s'extraire d'un seul mode de régulation de crises face à ce qui devient un mouvement permanent et protéiforme de changements des périmètres externes et internes de l'entreprise, avec les transformations d'emploi qui les accompagnent. Or, ce mode de gestion de crises ne permet que rarement de favoriser l'émergence de dispositifs assurant de bonnes conditions de reconversion pour les salariés et pour les territoires concernés. Ce texte tente alors de préciser les perspectives qui s'ouvrent aujourd'hui autour des notions « d'anticipation des restructurations », et de « pilotage concerté des restructurations », qui ont pour visée de mettre du temps long dans les temps courts, pour cheminer vers un mode de régulation sociale « en continu » des restructurations qui permette d'en concilier les enjeux économiques, sociaux et territoriaux.

Cet article est le fruit de l'observation et de l'analyse des travaux et des réflexions menés lors de la mission Premier Ministre sur « les mutations industrielles » qui s'est déroulée de mars 2000 à octobre 2002 (AUBERT, 2002) *(1)*. La Mission mutations industrielles a permis de croiser les regards d'acteurs occupant des places différentes, à

(*) Chef de la Mission Interministérielle aux Mutations Economiques.

(**) Professeur à Reims Management School. rachel.beaujolin@reims-ms.fr

(1) Pour certains points, l'analyse sera aussi éclairée par des évolutions ou des travaux postérieurs à la mission sur les mutations industrielles, achevée en octobre 2002. En particulier, nous intègrerons dans l'analyse l'évolution du cadre juridique des licenciements économiques collectifs intervenue en janvier 2003, avec la loi « Fillon I » portant relance de la négociation collective en matière de licenciements économiques, qui suspend l'application de onze articles de la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002 et appelle pendant la période de suspension, à la négociation au niveau interprofessionnel entre les partenaires sociaux.

constituer des groupes de réflexion impliquant dirigeants d'entreprises, syndicalistes, juristes, représentants d'administrations centrales et décentralisées, consultants, chercheurs, et experts auprès de Comités d'Entreprise. Elle a ainsi pu faire fonction de « chambre d'enregistrement protégé » de paroles d'acteurs sur les restructurations, et d'une certaine façon, « de laboratoire de concertation ouverte ». Plusieurs études ont été pilotées dans le cadre de cette mission, pour éclairer les pratiques de restructurations et les jeux d'acteurs qui s'y déroulent (AGGERI et PALLEZ, 2002 ; AUBERT, BRUGGEMAN, MASSÉRA, 2001 ; BRUGGEMAN et *alii*, 2002 ; CAMPINOS-DUBERNET, 2002 ; GINSBOUGER, 2001 ; KAISERGRUBER, 2002) *(2)*.

Les acteurs face aux restructurations : incertitudes et tâtonnements

L'analyse de la situation des différents acteurs de l'entreprise *(3)* face aux restructurations amène en premier lieu à constater qu'au moins une chose les unit : il s'agit d'un sentiment très partagé d'incertitude que l'on peut qualifier de « critique » dans le sens où elle vient perturber les référents de l'action.

Les salariés désarmés

L'annonce de restructuration et les signes précurseurs qui l'ont souvent précédée suscitent d'emblée l'inquiétude des salariés quant à leur avenir. De fait, l'entrée au chômage suite à un licenciement économique – surtout s'il est « sec » – est souvent synonyme de chômage, ou de détérioration des conditions d'emploi (niveau de rémunération, statut, mobilités pendulaires).

Le contexte de restructurations devenues permanentes et le développement des mobilités professionnelles qui y sont associées, souvent « subies » et passant de plus en plus par des phases de chômage (GERME, 2003) sont anxiogènes pour les salariés et leurs familles, qui ne s'y sentent pas préparés et doivent se reconstruire sur des bases incertaines (CORDIER, 2000). L'analyse des mouvements d'emploi doit être reliée à l'augmentation des transitions sur le marché du travail, dont la rupture d'emploi constitue un des aspects (ROUYER, 2001) *(4)* ; les licenciements pour motif économique prennent une dimension particulière dans l'ensemble des mobilités : ils « s'inscrivent au sein des mobilités associées à une modification du volume d'emploi, par la suppression d'emplois stables ».

L'annonce d'un plan de réduction des effectifs, et encore plus l'annonce de la fermeture d'un site, c'est un monde qui s'effondre pour tous *(5)*. Dans une étude menée auprès des salariés licenciés de l'usine Chausson à Creil, D. LINHART et *alii* (2003) montrent comment la perte d'emploi est aussi « une perte de soi » : « *une fermeture ou des licenciements ne constituent pas seulement des faits quantifiables : nombre d'emplois perdus, nombre de personnes reclassées […] ils représentent pour les personnes concernées autant d'épreuves, de ruptures, de traumatismes, de pertes dont on n'a pas toujours conscience* ». O. MAZADE (2004) qui a mené des entretiens biographiques avec quarante-six ex-agents ayant quitté les Houillères du Nord-Pas-de-Calais depuis au moins six ans, relève que « *le licenciement économique est d'abord vécu comme une dépossession et une privation* » et vient ébranler les individus dans leur construction identitaire. La violence de certains conflits sociaux tel que celui lié à la fermeture de Cellatex en 2000 peut ainsi s'analyser (LAROSE et *alii*, 2001) comme une « contre-violence » de salariés « *qui n'ont plus rien à perdre* », placés « *dos au mur* » face à un employeur défaillant et suite à une mobilisation de plusieurs années des salariés pour le redressement de l'entreprise. Néanmoins, ce type de cas, fortement médiatisés, restent marginaux au regard des nombreux plans sociaux qui s'opèrent en silence.

Dans cette incompréhension qui peut prendre la forme d'un sentiment de trahison et de dévalorisation, les salariés vont dans certains cas s'ancrer dans une posture de « *demande de réparations* » à l'égard de leur employeur sous la forme de « *surenchère indemnitaire* » (BRUGGEMAN et *alii*, 2002), ou de « *demande de mise en retrait* », sous la forme de cessations anticipées d'activité, parfois au détri-

(2) Ces travaux portent essentiellement sur des restructurations menées dans de grandes entreprises françaises au cours des années 1995-2002.

(3) Nous présenterons ici des « figures-type » des acteurs impliqués dans des situations de restructuration, ce type d'exercice comportant toujours une part de restriction de la réalité, dans sa diversité.

(4) « Des années soixante-dix à nos jours, les transitions annuelles entre emploi et chômage se sont renforcées (de 0,9 % des salariés en emploi en 1973 à 4,9% en 1997), alors que la proportion des mouvements inverses se réduit de 55% à 30% sur la même période ».

(5) Pour les salariés licenciés, bien sûr, mais aussi pour les salariés restants. Plusieurs travaux sur le « syndrome des survivants » (en France, C. FABRE, 1997 ; C. CORNOLTI, 2001) montrent que les plans sociaux produisent des effets déstabilisants pour les « rescapés » et comportent finalement des risques de dégradation comportementale dans l'entreprise. Les plans de réduction des effectifs placent tous les acteurs de l'entreprise en situation de désarroi et déstabilisent les collectifs de travail (R. BEAUJOLIN, 1999).

ment d'accompagnement dans le reclassement. Dans de telles conditions, la perte d'emploi pour pouvoir se traduire en situation de reclassement, appelle un travail de deuil, comprenant plusieurs étapes (CORDIER, 2000) : l'état de choc, le déni, la colère, la négociation avec la réalité, puis l'acceptation ou la résignation ; « *c'est lorsque l'individu prend conscience que ce qui était n'est plus, et ne sera définitivement plus, que le travail de deuil s'amorce* » et se poursuit avec « *la capacité à envisager un futur différent* ». En outre, la perte d'emploi, pour se traduire en véritable reconversion, où l'individu peut « *considérer la situation présente comme un espace d'identification et d'investissement de soi* » (MAZADE, 2004) appelle du temps, un accompagnement individualisé et selon la préconisation d'O. MAZADE (2004), un dispositif d'accompagnement et de tutorat dans l'entreprise d'accueil.

Cet enjeu des conditions de reconversion des salariés touchés par les restructurations est d'autant plus crucial qu'ils ne sont pas tous armés de façon identique face aux risques liés à la perte d'emploi, pour des raisons personnelles, professionnelles et géographiques. On constate par exemple des différences sensibles de taux de reclassement selon la catégorie professionnelle et surtout selon le niveau de qualification des salariés concernés (BRÉGIER, DARES, 2003). À ces différentes situations s'ajoute une inégalité de traitement des salariés exposés au risque de la perte d'emploi, qu'ils soient par exemple intégrés dans une procédure de plan social ou non ; qu'ils soient dans une grande ou dans une petite entreprise ; qu'ils travaillent dans un bassin d'emploi en croissance ou en crise ; que l'État délivre ou non des moyens supplémentaires *(6)* ; que l'employeur adopte ou non un comportement « responsable » dans la mise en œuvre de la restructuration ; mais aussi que les compétences des salariés aient été antérieurement reconnues et valorisées ou non. Des formes d'inégalité face aux risques de la rupture d'emploi et d'un sentiment diffus de précarité dans l'emploi *(7)* s'accompagnent d'une faible acceptabilité sociale des restructurations.

Les dirigeants en tensions

Dans les processus de décision en matière de restructuration, les dirigeants d'entreprises sont pris dans des tensions contradictoires entre différentes natures d'anticipations : l'anticipation sur les attentes des marchés financiers, l'anticipation sur les évolutions des marchés des produits et services, l'anticipation sur l'évolution de leurs métiers et l'anticipation des effets sur l'emploi et le travail des stratégies développées.

En outre, avec la répétition de restructurations et leurs lots de plans de réduction des effectifs, les entreprises se trouvent confrontées à d'autres risques, en particulier dans le cas de plans sociaux : le risque juridique et les risques de conflit social et de déficit d'image (M. CAMPINOS-DUBERNET, 2002), mais aussi des risques en termes de performance économique *(8)*.

Les risques juridiques, sociaux et médiatiques liés aux restructurations constituent des menaces sérieuses. Les risques juridiques liés aux opérations de restructuration renvoient à un risque d'allongement des délais de leur mise en œuvre, tandis que justement l'entreprise cherche à gérer au plus vite la situation de la restructuration. La mesure de ces risques peut d'ailleurs mener les dirigeants d'entreprise à choisir d'éviter le plan de sauvegarde de l'emploi pour gérer des sureffectifs, en préférant par exemple favoriser les départs individuels (appel au volontariat aux départs, transactions) voire en en reportant la responsabilité sur la collectivité ; ou à chercher à sécuriser le processus d'un point de vue juridique et social par la négociation d'accords dits de méthode (voir encadré 3) ; ou parfois, à assurer leurs interlocuteurs de leur capacité à assumer leur « *responsabilité sociale et territoriale* » en la matière, par la conception de plans de reclassement et de revitalisation de bassins d'emploi *(9)* « *de qualité* » (leur mise en œuvre étant généralement confiée à un cabinet spécialisé), assortis d'obligations de moyens, voire d'obligations de résultats.

D'un certain point de vue, une restructuration bien menée est en effet une restructuration qui s'opère sans vague, qui demeure silencieuse.

(6) F. AGGERI et F. PALLEZ (2002) soulignent l'existence d'une « inégalité de traitement médiatique qui peut le cas échéant, déboucher sur le déblocage par les pouvoirs publics de moyens dérogatoires pour les salariés et les territoires ».

(7) Pour C. DEJOURS (1998), « la peur est entrée dans le monde du travail ».

(8) Plusieurs constats viennent interroger le fait que l'amélioration des résultats de l'entreprise soit bien au rendez-vous à l'issue de décisions de restructuration (d'après Y. MOULIN, 2001) : les études menées aux États-Unis et en France semblent montrer que la réduction des effectifs n'est pas suivie des effets attendus aussi bien en terme de performance économique et financière, de performance boursière, que d'effets organisationnels.

(9) Cette notion de « revitalisation de bassin » fait référence en particulier à l'article 118 de la Loi de Modernisation Sociale, non suspendu, relatif à la contribution des entreprises à la réactivation des bassins d'emploi. À la fin de l'année 2003, 12 conventions article 118 LMS avaient été signées avec l'État, le dispositif de base consistant en des prêts aux entreprises permettant de créer des emplois, les fonds étant gérés par la société de conversion choisie.

Autrement dit, les processus de décision en matière de réduction des effectifs entrecroisent des logiques financières (diminuer les coûts et en particulier le poids de la masse salarial), industrielles (rationaliser l'outil de production et l'organisation du travail), et sociales (assurer la paix sociale). Ces différentes tensions peuvent finalement se résumer dans la nécessité d'arbitrer entre d'un côté la recherche de performance économique et d'un autre côté, la recherche de paix sociale et sociétale dans la mise en œuvre des restructurations.

Mais au-delà des enjeux liés à leur mise en œuvre, la répétition permanente de restructurations fait émerger de nouvelles tensions : le fait d'exiger des salariés une implication et une mobilisation croissantes pour la performance de l'entreprise, d'affirmer l'importance du capital humain dans la compétitivité, et simultanément, de mettre en œuvre des pratiques de gestion de l'emploi traduisant – plus ou moins explicitement – la fin de l'emploi à vie, l'impératif de mobilité ou encore le risque de perte d'emploi, renvoie une image paradoxale des pratiques managériales.

Les représentants du personnel écartelés

Les représentants du personnel sont généralement désarmés face à l'annonce de restructurations, et placés en situation d'asymétrie de préparation, de compétences, d'information et de pouvoir par rapport à la direction de l'entreprise. Face aux restructurations, la pratique antérieure du syndicalisme est déstabilisée ; les syndicats réagissent soit par le recours à une action judiciaire forte, soit en suscitant une situation de crise, soit par la recherche de construction de compromis à partir de l'intervention de l'expert auprès du comité d'entreprise. Dans ce dernier cas, ils prennent néanmoins le risque d'être instrumentalisés par la direction de l'entreprise ou du moins d'être considérés comme tels par les salariés ; ils peuvent être fragilisés par leur implication dans de tels accords. D'après les études de cas menées par F. BRUGEMANN et *alii*, (2002), le chemin vers la négociation suppose que les élus du personnel arrivent à construire un rapport de force favorable. Il suppose de même une forme de consensus entre les différents élus du comité d'entreprise, voire une cohésion syndicale, ce qui implique de surmonter les divisions et rivalités entre syndicats *(10)*.

Dès lors, la posture qui consiste ni à demeurer passif ni à s'opposer a priori à toute forme de restructurations donc à tout dialogue portant sur leurs modalités de mise en œuvre, est très difficile à construire. Les représentants du personnel oscillent entre le souhait de faire des contre-propositions industrielles et l'affirmation selon laquelle les choix industriels et stratégiques ne les regardent pas et qu'ils n'ont pas à se prononcer dessus, accepter l'échange étant en soi-même une forme de compromission. Ce débat se répète indéfiniment lors de toute restructuration, certains syndicats affirmant vouloir être parties prenantes à la discussion sur la prise de décision elle-même mais ne pas incarner pour autant la décision. Ils sont pris entre la volonté d'ancrer un rapport de forces et la crainte de « *pactiser avec le diable* ». En même temps, la voie de sortie par le compromis – telle que la négociation de « *pactes pour l'emploi et la compétitivité* » (FREYSSINET et SEIFERT, 2000) – existe, même si elle n'est pas la plus connue ni la plus visible. Pour J. FREYSSINET (2000), « *le changement de nature des logiques de restructuration crée pour les syndicats l'obligation de redéfinir leurs positions aussi bien quant à l'intervention dans la gestion de l'entreprise que quant aux mécanismes de régulation d'économies de marché globalisées. Ils le font dans un contexte peu favorable, qui, souvent, ne rend possible la mobilisation que sur la base de stratégies défensives. La minimisation des coûts sociaux des restructurations, si nécessaire soit-elle, n'offre pas une stratégie de substitution. La question posée est celle de la responsabilité du syndicat en tant qu'acteur économique* ».

Les consultants et les experts auprès du CE : intermédiaires de la construction de compromis ?

Les consultants spécialisés dans l'accompagnement des restructurations peuvent jouer plusieurs rôles dans les processus de restructuration : mettre en place des dispositifs de reclassement externe et interne des salariés par la création et l'animation d'une antenne-emploi, mais aussi par exemple, rechercher un repreneur, mettre en place des actions de revitalisation de bassin d'emploi, accompagner un processus de négociation voire médiation, ou encore en amont, contribuer à la rédaction du plan de sauvegarde de l'emploi. Avant même la loi Fillon du 3 janvier 2003 introduisant la notion « d'accords de méthode » (voir encadré 3), ces cabinets ont promu des démarches négociées en matière de restructuration, aboutissant à une contractualisation, et visant à sécuriser la procédure de plan de sauvegarde de l'emploi, à éviter des conflits durs, mais aussi à préserver et à valoriser le rôle des différents acteurs, et en particulier celui

(10) Comme le souligne F. BRUGGEMAN [1996], « Le comité d'entreprise est une sorte de 'maison commune' dans laquelle il est usuel et normal que siègent divers courants représentatifs de la diversité du syndicalisme français ».

des représentants du personnel dans le processus. Dans son étude sur trois restructurations, M. CAMPINOS-DUBERNET (2003) a observé que les consultants jouent d'une façon générale, un rôle « *de médiation entre l'univers des entreprises et celui des salariés qu'ils ont la charge de réinsérer* », construisent des intermédiations, et finalement peuvent contribuer au dépassement des logiques d'affrontement.

D'un autre côté, les experts auprès du comité d'entreprise *(11)*, qui peuvent être mandatés par ce dernier pour expertiser le projet de licenciement collectif, interviennent généralement sur deux registres : l'analyse critique des « causes économiques » (Livre IV) parfois assortie de propositions d'alternatives économiques *(12)* ; et l'analyse critique du plan de sauvegarde de l'emploi lui-même (Livre III), souvent assortie de demandes d'améliorations à toutes fins de construire de véritables dispositifs de reclassement (par exemple, définition précise ou redéfinition de l'offre valable d'emploi (OVE) ou de l'offre valable de reclassement (OVR) *(13)*, introduction ou accroissement d'un budget formation dans le plan de reclassement, mise en place d'une commission de suivi paritaire du reclassement). Les deux « étapes » de l'expertise sont liées : à partir d'une étude sur les missions d'assistance réalisées par Syndex en 2002 dans le cadre de projets de restructuration ou de licenciement collectif, D. PAUCARD *(14)* [2003] souligne que l'une des finalités des propositions alternatives quand elles sont portées par les représentants du personnel est d'amener l'entreprise à adopter des mesures qu'elle n'avait pas a priori choisi d'appliquer : en ce sens, « *les inflexions portant sur les enjeux stratégiques sont peu fréquentes [...] en revanche, [les directions] sont plus disposées à négocier une inflexion des modalités de mise en œuvre* ». Autrement dit, si le rapport de l'expert s'adresse en premier lieu aux élus du comité d'entreprise *(15)*, il entre au cœur du jeu d'acteurs entre la direction et les représentants du personnel lors de la procédure de licenciement collectif. Cette intervention permet d'une certaine façon d'instruire et d'instrumenter la controverse au sein du comité d'entreprise, entre élus et direction de l'entreprise, et dans certains cas, d'amener à une reconfiguration du projet initial.

Néanmoins, dans ces deux postures de conseil et d'expertise auprès des CE, les intervenants ne peuvent par définition que suggérer et convaincre, de façon plus ou moins insistante : la transformation de ces recommandations en actions, voire leur émergence même, est contingente à la nature de la demande de leurs clients respectifs, à leur capacité à s'approprier et à se saisir des recommandations apportées pour en faire un objet du jeu d'acteurs dans les processus de restructuration.

Et cette incertitude partagée tend à polariser la défiance, cloisonner les acteurs, voire à les opposer par principe, au conflit. La recherche de « *sécurités immédiates* » telles que les indemnités supplémentaires ou les cessations anticipées d'activités (BRUGGEMAN et PAUCARD, 2003) et les mécanismes de judiciarisation des rapports salariaux lors de mise en œuvre de restructurations (KERBOURC'H et *alii*, 2001) sont autant de symptômes d'une dérégulation sociale dans l'appréhension et le traitement social et économique des restructurations. Or, rien n'atteste que les résultats de ces mécanismes soient bénéfiques, ni en termes de performance de l'entreprise (l'allongement de la durée de la procédure de mise en œuvre des restructurations peut entamer la compétitivité de l'entreprise), ni en termes de trajectoire professionnelle des salariés (le « *chèque-valise* », souvent privilégié, ne se substitue pas aux démarches de reclassement, voire peut en pénaliser le processus), ni en termes de coûts pour la collectivité. Autrement dit, dans bien des cas, les jeux d'acteurs qui se nouent lors de la mise en œuvre de restructurations ne favorisent pas l'émergence d'une définition d'objectifs communs, libellés en termes de trajectoires professionnelles des salariés et de réactivation du bassin d'emploi.

---

(11) L'activité d'expertise auprès des institutions représentatives du personnel a été créée par l'ordonnance du 22 février 1945 qui prévoit que le comité est « obligatoirement informé sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise » ; elle s'est développée et confortée avec les Lois Auroux qui en 1982 ont donné aux CE la possibilité de recourir à un expert en cas de licenciement collectif.

(12) Le Loi de Modernisation Sociale a réaffirmé la faculté des représentants du personnel de formuler des propositions économiques alternatives et l'obligation de l'employeur d'y apporter des réponses motivées.

(13) OVE = Offre valable d'emploi ; OVR = Offre valable de reclassement.

(14) D. PAUCARD (2003) mentionne par exemple que sur les 170 projets de restructuration entraînant des licenciements pour lesquels Syndex a été sollicité en tant qu'expert auprès du CE au cours de l'année 2002, dans les deux tiers des cas, une ou plusieurs alternatives économiques ont été formulées par les représentants du personnel au cours des procédures de consultation. Dans 60 % des cas où une alternative économique a été formulée, le projet initial a subi une inflexion quant au nombre d'emplois supprimés.

(15) Selon R. LE BRIS (2001), le rapport de l'expert comporte trois particularités : « un souci pédagogique (faire parler les chiffres en hiérarchisant les problèmes posés), une posture critique (analyser sans complaisance ni polémique), une attention particulière à tout ce qui concerne directement le personnel ».

Comment comprendre cette difficulté à cheminer vers un pilotage concerté des restructurations ?

Cette difficulté qu'ont les acteurs de l'entreprise à cheminer vers un pilotage concerté des restructurations, avec notamment la définition d'objectifs partagés en termes de reconversion des salariés et des territoires, s'inscrit dans le contexte suivant. Tout d'abord, les restructurations d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes que celles d'hier, ni dans leurs fondements, ni dans leurs modes de mise en œuvre. D'une part, les traditionnelles restructurations marquées par des crises sectorielles ont laissé place à des processus protéiformes et permanents de restructurations liées à des décisions de changements de périmètres de l'entreprise. D'autre part, les pratiques de gestion des sureffectifs se sont progressivement diversifiées, souvent insaisissables pour les acteurs de la régulation sociale, marginalisant néanmoins la part des plans sociaux comme modalité de gestion des réductions d'effectifs.

Les restructurations ont changé de nature

Pour E. Browman et H. Singh (1993), les restructurations recouvrent « *l'ensemble des transactions conduisant à vendre ou à acquérir des actifs, à modifier la structure du capital et à transformer l'organisation interne de la firme* ». Cette définition illustre le caractère protéiforme des restructurations, où plusieurs mouvements – souvent combinés – se télescopent : des mouvements de concentration d'activités (achats, fusion-acquisitions) s'entremêlent avec des mouvements de recentrage sur le « *noyau dur* » (abandon ou vente d'activités, externalisation), se modifiant en permanence les frontières de l'entreprise et constituant des « *cascades de sous-traitance* » articulée au développement de relations interentreprises. L'organisation interne des entreprises est elle aussi l'objet de changements permanents par des opérations de refonte des processus et de reconfiguration de l'organisation (élimination de niveaux hiérarchiques, reengineering, structures projets, redéfinition des tâches, organisations « orientées clients », restructurations d'unités, etc.). Ainsi, d'après une enquête menée auprès de 200 directeurs des ressources humaines (Monsavoir, 2000), ces derniers considèrent désormais les restructurations comme une étape récurrente de la vie des entreprises engagées dans des processus de changement permanent.

Les restructurations s'opèrent aussi bien en période de croissance qu'en période de crise. Les mouvements de restructuration et de reconfiguration des organisations se diffusent dans l'ensemble des secteurs d'activités, y inclus le secteur public, qui n'est plus protégé. Ils ne sont donc plus le lot de quelques secteurs identifiables, connaissant une crise économique. Les restructurations « de compétitivité », souvent mondialisées, sont inscrites dans des logiques d'anticipation de résultats et ont pour caractéristiques de se diffuser à la fois verticalement, en gagnant un tissu de PME sous-traitantes par un effet de contagion ; et horizontalement, en touchant les entreprises d'un même secteur et globalement l'ensemble des secteurs d'activité, notamment par un effet de mimétisme (Beaujolin, 1999 ; Moulin, 2001 ; Noël, 2001). Ainsi, au regard des pratiques de gestion de l'emploi, le mouvement de suppressions d'emplois a accédé au statut de « *phénomène universel* » (Cornolti, 2001).

Dans ces différents mouvements, plusieurs tendances peuvent être dégagées aujourd'hui : l'extension du groupe comme structure d'entreprise, avec un essor particulier des « *microgroupes* », renvoyant notamment à une recherche de souplesse de gestion en maintenant une unité de direction (Loiseau, 2001 ; Skalitz, 2002) ; le développement de l'externalisation d'activités et des relations interentreprises, amenant la constitution de « *cascades de sous-traitants* » ; le double mouvement de concentration (par exemple au sein d'une holding) et de déplacement du pouvoir managérial ; l'accroissement de la volatilité des implantations des entreprises. D'une façon générale, ces transformations des structures et des modes d'organisation des entreprises se caractérisent par une hybridation croissante entre le recours « *à la hiérarchie* » et le recours « *au marché* » (Powell, 1990), « *les entreprises devenant des assemblages composites dont le périmètre n'est pas destiné à être stabilisé, mais à évoluer en fonction du marché* » (Tixier et Lemasle, 2000), avec leur corollaire en termes de rupture de la règle des trois unités comme fondement de la relation d'emploi.

Si les restructurations peuvent être considérées comme permanentes et protéiformes, elles continuent d'être appréhendées et gérées par les acteurs et le système de régulation sociale comme des accidents de parcours, appelant des processus de gestion de crises. Or, on peut considérer que si de telles situations de crise brutale liées à des retournements de conjoncture existent, avec une sensibilité des restructurations à la conjoncture, dans de nombreux cas, les restructurations sont le fruit de choix de gestion et de choix stratégiques. Ce changement de nature des restructurations appelle alors à la conception de dispositifs de pilotage en continu des restructurations, impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

La délicate mutation du système de régulation sociale : le cas du plan social

Les transformations multiples et permanentes des structures, des modes d'organisation et des relations d'emploi de l'entreprise, déstabilisant le système de régulation sociale, dit « *fordien* », fondé sur le modèle d'une entreprise intégrée et intégratrice, caractérisée par l'emploi à durée indéterminée à temps plein assimilé à un emploi à vie encadré par la négociation de conventions collectives. Le constat est celui d'un décalage entre le développement protéiforme des restructurations d'un côté et la régulation sociale fordienne, d'un autre côté, sans que pour l'heure un modèle alternatif émerge. Deux symptômes majeurs de ce décalage peuvent être mis en exergue : il s'agit de la focalisation des acteurs de la régulation sociale de l'entreprise sur le seul plan social, et sur le double moment de l'annonce du plan social et de sa procédure de consultation.

Sur le plan de la gestion des sureffectifs, le plan social ne constitue que la partie émergée de l'iceberg : il ne concerne qu'environ 20 % des seuls licenciements pour motif économique *(16)*, et que les entreprises de plus de 50 salariés. D'autres modalités de gestion des effectifs viennent alimenter la réduction des effectifs : les licenciements « secs » ; les licenciements pour motif économique sans plan social (soit qu'ils s'opèrent dans des entreprises de moins de 50 salariés, soit qu'ils renvoient à la constitution de « *petits paquets* ») ; le blocage des embauches et le non-renouvellement des départs, avec l'organisation simultanée de mobilités internes, généralement associées à une gestion des compétences et parfois à des mobilités géographiques ; la négociation individuelle de départs (transactions – prenant la forme de démissions ou de licenciements pour motif individuel *(17)* –, pouvant aller jusqu'à des « *démissions forcées* ») ; et la cession ou l'externalisation d'activités. Les pratiques d'appel au volontariat aux départs, assorties de mesures d'accompagnement au départ se développent en particulier, comme figures de « *restructurations douces* » qui peuvent concerner un volume important d'emplois. Comme l'a montré F. NOËL (2001), les modalités de réduction des effectifs dépendent à la fois de la taille de l'entreprise, de l'ampleur des suppressions d'emploi, de la logique qui a mené à identifier un sureffectif, du degré d'anticipation des effets sur l'emploi de la restructuration (et notamment du temps disponible pour gérer le sureffectif), mais aussi de la culture sociale de l'entreprise.

Le plan social ne constitue pas une modalité d'accompagnement globale et intégrée des mobilités professionnelles « subies », et a fortiori, ne peut pas être considéré comme un dispositif d'accompagnement des transitions professionnelles dans leur ensemble. Pourtant, c'est vraisemblablement lors de la mise en œuvre de plans sociaux que se déploie – à des degrés divers – des dispositifs de reclassement efficaces en termes de retour à l'emploi pour les salariés concernés *(18)*, même si ce reclassement n'est pas toujours synonyme d'une véritable reconversion, au sens de la reconstruction d'une identité professionnelle (LINHART et *alii*, 2003 ; MAZADE, 2004).

Le plan social demeure la facette la plus visible de l'accompagnement social des restructurations et concentre toute la mobilisation des différents acteurs de la régulation sociale (représentants du personnel, missions spécifiques des experts auprès de CE, agents de l'État, élus locaux) et les financements qui y sont liés. Il est ainsi très emblématique, voire relativement sur-consommateur de ressources. F. BRUGGEMAN et *alii* (2002) soulignent cette « *situation paradoxale, où le plan social, qui résulte de dispositions réglementaires relativement récentes (environ dix ans), restrictives (elles n'encadrent que le licenciement collectif) et contraignantes pour les employeurs ; et qui par ailleurs semble assurer les meilleures conditions de reclassement pour les salariés licenciés* », ne constitue que la partie émergée de l'iceberg. À l'inverse, les autres pratiques de gestion des sureffectifs s'opèrent en silence voire en secret : les modalités de gestion des sureffectifs hors plan social échappent à toute saisie collective, y inclus à toute saisie statistique et administrative. Elles traduisent une forme d'individualisation de la gestion des risques de rupture d'emploi pour les salariés.

Cette focalisation sur le plan social comme modalité de gestion des sureffectifs se double d'une focalisation sur les moments particuliers que constituent son annonce et la procédure de consultation des représentants du personnel qui la suit. C'est dans cette période de temps, relativement brève au regard du temps du déroulement complet d'une restructuration, depuis l'amont (par exemple

(16) Ce qui exclut du champ d'application les licenciements pour motif personnel lié à une réduction intentionnelle des effectifs, la rupture de CDD et la fin de missions d'intérim.

(17) La DARES (M.-T. PIGNONI et P. ZOUARY, juillet 2003) observe en ce sens de « nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », étayant « l'hypothèse d'un lien entre recours au licenciement pour motif personnel et modes de gestion de la main-d'œuvre » et traduisant le caractère flou des frontières qui séparent les formes juridiques de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur.

(18) Selon un étude de l'INSEE, le taux de reclassement des salariés est de 50 % dans l'année suivant un licenciement économique s'il y a eu mise en œuvre d'un dispositif de reclassement ; sinon, un an après le licenciement, 60 % des salariés sont encore au chômage, 15 % occupent un emploi précaire et 15 % ont trouvé un emploi stable.

le moment de la prise de conscience par la direction de l'entreprise de la nécessité de restructurer) à l'aval (par exemple le moment de l'évaluation de l'ensemble du processus), que va se jouer l'essentiel des jeux d'acteurs. Il n'y a ainsi constitution d'un jeu d'acteurs collectif qu'au moment de la mise en œuvre de la décision : avant, c'est le champ exclusif des instances de direction, avec le maintien d'un secret qui entoure la préparation de la décision et une absence de mise en débat des critères de la prise de décision (BEAUJOLIN, 1999), avec néanmoins des interrogations croissantes quant à leur légitimité voire leur rationalité, surtout dans le cas de restructurations de compétitivité. De ce fait, les jeux d'acteurs se concentrent sur cette phase de mise en œuvre, et il devient difficile pour les acteurs de la régulation sociale d'avoir accès à une compréhension exacte des phases antérieures à l'annonce, pouvant alors susciter doutes et suspicion.

Or, au moment de l'annonce du plan social, les jeux sont faits. Tout est joué dans la mesure où l'annonce de la restructuration ayant eu lieu, l'ensemble des acteurs intègre d'emblée qu'elle est irréversible. En réponse à ce sentiment d'inéluctabilité, le jeu de la consultation, pour les salariés et leurs représentants, vise à gagner du temps et à faire monter les enchères, éventuellement sous la pression de conflits sociaux et juridiques.

En même temps, l'annonce d'une restructuration est rarement une révélation : elle produit toujours dans ses prémisses des signaux qui permettent de la voir venir (le cas de la fermeture de Chausson à Creil en est un exemple parmi d'autres : AUBERT et *alii*, 2001), les acteurs affirmant souvent a posteriori : « *cela devait arriver* ». Mais elle n'a d'existence qu'au moment de son annonce ; et les acteurs de la régulation sociale ne vont intervenir qu'à partir de l'enclenchement du processus de consultation. Inversement, tant qu'elle n'est pas annoncée, l'espoir étant permis, personne ne s'y prépare.

À l'autre bout du processus, le suivi et l'évaluation sont les grands absents dans ces processus de restructuration. On n'observe pas de pratiques d'évaluation a posteriori des effets des restructurations, que ce soit en termes de performances pour l'entreprise (BEAUJOLIN, 1999 ; MALLET et *alii*, 1997), de trajectoires individuelles des salariés concernés (BRUGGEMAN et *alii*, 2002), mais aussi en termes d'impact sur les territoires concernés. Pourtant, le suivi et l'évaluation des restructurations constituent une prémisse nécessaire à une dynamique d'apprentissage collectif en la matière. Comme l'ont montré CORNOLTI, MOULIN et SCHMIDT (2001) dans le cas des plans sociaux, un tel suivi permet notamment une prise de conscience et une maîtrise des effets induits de la restructuration. Cette dynamique s'observe notamment dans

Encadré 1

L'analyse a posteriori des plans sociaux de Chausson à Creil

Suite au plan social de 1995 qui fait suite à un précédent plan social en 1993, ayant mené à la fermeture de l'usine Chausson à Creil, les acteurs du processus (en particulier, les représentants syndicaux et le médiateur) ont souhaité en réaliser une analyse a posteriori (AUBERT et *alii*, 2001) pour en comprendre les mécanismes et les conséquences sur les salariés licenciés. Cette étude (sous la coordination de F. BRUGGEMAN, 2000), co-financée par le ministère de l'Industrie et par le ministère de l'Emploi, constitue un fait notable, au regard de la rareté de ce type de démarche d'évaluation des restructurations. Elle a été menée sur l'ensemble des dimensions d'une restructuration : sur les aspects économiques et gestionnaires de la restructuration, sur le jeu d'acteurs qui s'est déroulé, sur les dispositifs de reconversion mis en œuvre, et a comporté une enquête auprès des salariés licenciés.

Les salariés licenciés, dont les mesures d'accompagnement étaient réduites (le « *plan social de 1993 organisait les départs, et non la reconversion* » : mesures d'âges et « *chèques valise* »), ont connu de grandes difficultés de reclassement (certains seront ultérieurement intégrés dans les mesures du plan social suivant). Lors de la mise en œuvre du plan social de 1995, c'est une « *architecture d'ensemble* » qui a été conçue, « *instituant la reconversion comme objectif premier* » : une commission de suivi permettait notamment d'établir des bilans réguliers des reclassements réalisés. Les résultats quantitatifs du plan ont été « *à la hauteur des innovations engagées* » : 93 % des salariés qui cherchaient un emploi en ont trouvé un. L'analyse a posteriori de ces deux plans sociaux permet aux différents acteurs impliqués d'évaluer l'efficacité des dispositifs conçus et mis en œuvre. D. LINHART et *alii* (2003) qui ont mené la partie de l'enquête auprès des salariés licenciés de l'usine Chausson à Creil, le soulignent : entre les deux plans, « *il aura fallu de nombreux épisodes de bravoure, beaucoup d'intelligence syndicale, le soutien d'experts et d'un cabinet d'avocats spécialisés en droit du travail, la bonne volonté d'un médiateur pour que s'invente, soit mis sur pied et conduit jusqu'à son terme ce qui apparaît de toute évidence comme un bon plan social* ».

Néanmoins, derrière la « *qualité* » de ce plan social, notamment en terme de reclassement, l'évaluation sociale de ce plan fait débat. D. LINHART et *alii* (2003) interprètent les résultats de leur enquête sociologique en concluant « *qu'un bon plan, un plan techniquement favorable aux salariés " laisse pourtant le social en plan "* », dans la mesure où deux ans plus tard, les salariés licenciés ne se sont en majorité pas remis du drame vécu.

la comparaison des plans sociaux de 1993 et de 1995 de l'usine Chausson à Creil, tout en introduisant un débat sur les critères et les modalités d'évaluation des restructurations (voir encadré 1).

L'anticipation des restructurations : un champ de travail

Comment, dans ce cadre, penser l'anticipation ? Cette question est cruciale car la capacité d'anticipation peut être une façon d'endiguer l'incertitude des acteurs face aux restructurations, et de leur permettre d'en être acteurs plutôt que spectateurs.

Néanmoins, l'anticipation est difficile à concevoir et à mettre en œuvre ; elle peut aussi susciter de vains espoirs. Après avoir identifié les contraintes qui tout à la fois la rendent difficile et nécessaire, nous proposerons deux visages possibles d'intégration d'une dimension anticipatrice dans le pilotage des restructurations.

L'anticipation : un mythe nécessaire ?

La combinaison d'enjeux économiques, sociaux et territoriaux dans les restructurations en fait d'une certaine façon tout son intérêt (notamment comme objet d'étude), et soulève un problème majeur : la gestion de temporalités différentes.

En général, d'un point de vue économique, il faut se dépêcher d'agir, il y a urgence soit à restaurer une situation difficile, soit à gagner en compétitivité ; dans certains cas, l'urgence est aussi en partie « créée », les opérations rapides étant préférées à celles qui se prolongent. À contrario, d'un point de vue social et territorial, il est généralement urgent de prendre son temps pour la reconversion des salariés et des sites ; donc, de gagner du temps, sachant qu'il est généralement déjà trop tard. Dans d'autres cas, des plans de réduction des effectifs sont initiés de façon « préventive » pour concilier les différentes temporalités de gestion (sociale, financière, industrielle), mais ils rencontrent des difficultés de légitimation.

Dans ce choc des temporalités, les enjeux de compétitivité économique, de gestion sociale, de compétitivité sociale et de compétitivité territoriale sont alors renvoyés dos à dos, comme se faisant concurrence. C'est là que se loge la nécessité de l'anticipation : trouver des solutions satisfaisantes pour les différentes parties prenantes dans les processus de restructuration. Cela ne signifie pas que tout pourra être prévu et que les crises seront toujours évitées ; quelle que soit la qualité de l'anticipation, il subsistera des situations de rupture, toujours douloureuses.

Si elle est nécessaire, l'anticipation s'avère très difficile à mettre en œuvre voire même à concevoir : pour AGGERI et PALLEZ (2002) elle relève de « l'utopie ». En tout cas, elle est antinomique d'un mode de régulation sociale focalisé sur une gestion de crises. La prudence est donc de rigueur, d'autant que les acteurs sont pris dans une situation paradoxale où s'accroissent à la fois la nécessité et la difficulté d'anticiper.

Un premier visage de l'anticipation : l'implication en amont et donc « en continu » des acteurs

Au-delà du traitement « à chaud » des restructurations, qui s'améliore depuis quelques années dans ses processus (négociation par exemple) et dans ses contenus (dispositifs de reclassement par exemple), le traitement « à froid » des restructurations demeure un objet peu pensé et peu instrumenté collectivement. Or, pour avoir plus de capacités d'anticipation, chacun des acteurs doit se trouver en amont du processus de déroulement des mutations économiques, avec une capacité commune de diagnostic des situations. Cette vision de l'anticipation appelle une coordination des acteurs, dès l'amont du processus de restructuration : comme le soulignent TIXIER et LEMASLE (2000), « *plus on explicite et plus on associe en amont, plus on mobilise et plus on multiplie les solutions en aval [...] c'est donc bien en créant de « l'acteur collectif » que les solutions les plus innovantes pourront être mises en œuvre dans des délais qui permettent d'atténuer les conséquences humaines des décisions de restructuration* ». Cela peut prendre la forme de « diagnostics partagés », tel que cela a été le cas dans la mise en débat de la stratégie industrielle d'un groupe de l'aéronautique (voir encadré 2).

La dynamique de partage de l'information est un important vecteur pour développer les facultés d'anticipation des acteurs. Le diagnostic s'enrichit progressivement des apports des différents partenaires pour devenir un exercice d'anticipation partagé qui permet de définir des actions dans la durée. Il s'agit de rétablir un équilibre dans l'information des différents acteurs concernés par les restructurations, et dans un premier temps, de mettre en place un dispositif de construction et de confrontation des différentes sources d'information (économiques, sociales, territoriales) souvent éparses concernant les restructurations, tant au niveau de l'entreprise, que de secteurs et de territoires. C'est cette conception de l'anticipation qui a incité à créer des « observatoires de mutations » : par exemple la création de l'observatoire européen des mutations (EMCC) au sein de la Fondation Européenne des Conditions de Travail et d'Emploi de Dublin ; ou celle d'un observatoire national au sein de la MIME et d'observatoires régionaux (par exemple en Pays de Loire et en Alsace).

Encadré 2

Les démarches concertées menées au sein d'un groupe aéronautique

A la fin des années 1990, les organisations syndicales majoritaires du groupe ont demandé à la direction d'accepter le principe d'une mission confiée par le CCE à un cabinet externe afin d'apprécier la pertinence du projet de stratégie industrielle du groupe, dont l'axe essentiel était la filialisation de ses activités, en vue de rapprochements avec des partenaires européens.

Cette mission courte (3 mois) a abouti à des recommandations de stratégie industrielle telles que : éviter les risques de démantèlement du groupe ; réduire la vulnérabilité de certaines activités ; valoriser les synergies. Elle a aussi abouti à des recommandations en matière de gestion des relations sociales, telles que maintenir le lien social et la pratique contractuelle au sein du groupe au travers : d'un dialogue économique prévisionnel ; d'actions fortes du groupe ; d'un comité de groupe élargi.

Dans ce cadre, les représentants du personnel du groupe ont demandé en 2001 à la direction le lancement de trois études sur des sujets sensibles. L'originalité de ces interventions tient en grande partie à la démarche qui a prévalu pour instruire les problématiques et questions soulevées : sur l'initiative des partenaires sociaux (Comités centraux d'entreprise, ou Comité national du comité de groupe européen), un dialogue ouvert et constructif a été mené avec les directions de chaque filiale et/ou du groupe. Un questionnement commun et interactif s'est engagé et s'est concrétisé autour d'études conduites par le cabinet, conjointement choisi par les partenaires sociaux et les directions concernées.

Compte tenu de l'importance des enjeux industriels et sociaux soulevés, les partenaires sociaux se sont saisis des questions stratégiques et ont interpellé de manière constructive les décisionnaires de leur entreprise et de leur groupe. Les directions des entreprises et du groupe ont accepté de jouer le jeu, en essayant d'apporter des réponses aux questions posées et en finançant les missions confiées au cabinet conseil.

Selon les acteurs impliqués, la qualité du dialogue permise par ce dispositif a montré tout l'intérêt d'une pleine participation de l'ensemble des acteurs concernés et d'une prise en compte des attentes et des risques encourus par chaque acteur tant en termes économiques que sociaux et industriels.

Encadré 3

Les accords de méthode en expérimentation

La loi Fillon de janvier 2003 portant relance de la négociation collective en matière de restructuration et comportant une suspension partielle de la Loi de Modernisation Sociale pour une durée initiale de 18 mois, étendue de 12 mois supplémentaires, prévoit notamment (article 2) la possibilité de conclure au niveau de l'entreprise un accord dit « de méthode » portant sur les modalités de consultation des représentants du personnel sur les projets de licenciements économiques collectifs, l'accord étant de nature « expérimentale » et devant être signé par des syndicats majoritaires, pour une durée déterminée maximale de deux ans. Ces accords de méthode peuvent – le cas échéant en dérogeant au Code du travail – aménager la procédure d'information-consultation du comité d'entreprise.

Au cours de l'année 2003, près de cent accords de méthode ont été signés, dans des grands groupes et dans des entreprises moyennes. La plupart de ces accords ont été signés « à chaud », en lien immédiat avec une restructuration. S'ils organisent avant tout la méthode de déroulement du projet de plan de sauvegarde de l'emploi (par exemple, discussion conjointe des livres IV et III du Code du travail, nombre de réunions exceptionnelles du CE ou du CCE, délais séparant les réunions), ils portent aussi parfois sur le contenu du PSE, en en définissant en amont les mesures d'accompagnement ou encore sur la définition des conditions de recours au volontariat.

Pour les employeurs, la majeure partie des accords a pour but de sécuriser la procédure de plan de sauvegarde de l'emploi ; pour les syndicats, la négociation d'un accord de méthode peut constituer un levier de négociation de dispositifs de reconversion satisfaisants ou au contraire, être considérée comme un dévoiement du droit du travail.

Ce « nouvel accord » (ANTONMATTEI, 2003) s'inscrit dans un double contexte :

La directive européenne 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998 énonce notamment : « *lorsqu'un employeur envisage d'effectuer des licenciements collectifs, il est tenu de procéder, en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord* ».

Les préconisations des rapports de J.-P. AUBERT (2002) et C. VIET (2003) en matière de développement de processus de restructuration négociés.

Selon D. BALMARY (2004), il s'inscrit aussi dans une histoire d'oscillations de la légitimation du licenciement économique entre contrôle et négociation, comme une des tentatives de passage d'un « *régime de légitimation administrative à des essais de légitimation négociée* » du licenciement économique. Et ce d'autant plus que ces accords de terrain « *sont censés nourrir la négociation nationale interprofessionnelle qui devra actualiser les règles existantes et permettre la confection d'une nouvelle loi* ».

En ce sens, l'expérimentation des accords de méthode constitue une avancée notable concernant l'introduction de l'emploi comme objet de la négociation sociale, qui en était jusqu'alors un oublié. Néanmoins, il reste du chemin à parcourir, en termes de déploiement de dispositifs et de pratiques de négociation « à froid » (ou « en continu ») de la gestion de l'emploi, de telle sorte à ne pas limiter la négociation sociale sur les restructurations à la gestion de situations de crise.

Si l'on admet le double postulat selon lequel on ne peut tout prévoir et que les mouvements de restructurations sont permanents, alors s'estompe l'identification nette d'un « amont » des restructurations (même si des situations de crise existent), ce qui amène à préconiser le développement d'une concertation en continu sur les restructurations, portant sur trois champs d'impact : les structures et l'organisation de l'entreprise, les trajectoires professionnelles des salariés et les territoires. Selon H.-J. LEGRAND (2002), le code du Travail comporte plusieurs dispositions qui rendent possible une telle régulation permanente de l'emploi, mais qui sont éparses, non coordonnées, et finalement pas utilisées à cette fin par les acteurs.

Un autre visage de l'anticipation : l'employabilité comme objet du dialogue social « en continu »

Comment cheminer vers un dialogue social permanent sur l'emploi, les qualifications, l'employabilité, ou encore les mobilités professionnelles ? Si l'on admet l'idée que toute entreprise, tout salarié, et tout territoire sera un jour, d'une façon ou d'une autre, exposé aux risques liés aux restructurations, et que cela appellera des changements organisationnels pour les uns, des enjeux de mobilité pour les autres, et des enjeux de développement et d'attractivité du territoire pour les derniers, alors la question de l'anticipation devient : comment doter ces acteurs de ressources nécessaires pour y faire face ?

Une des dimensions de l'anticipation est le développement continu de l'employabilité des salariés. Il est de la responsabilité sociale des entreprises d'avoir à entretenir et à valoriser le capital humain qu'elles embauchent. Au niveau européen, le groupe d'experts mobilisé sur le thème de « l'accompagnement du changement » (1998) affirme que : « *la responsabilité d'être employable et de préserver l'employabilité est partagée. Tous les acteurs ont un rôle à jouer. Les entreprises ont le devoir de préserver la capacité d'insertion professionnelle de leurs travailleurs, et ces derniers ont le devoir de participer pleinement à la formation afin de préserver leur propre employabilité* ».

D'un point de vue juridique, cette situation appelle (LEGRAND, 2002) au développement d'un véritable droit au reclassement, assorti d'un droit à la formation, prenant peu à peu la place du droit du licenciement économique, pour accompagner l'ensemble des mobilités professionnelles et pour sécuriser les trajectoires professionnelles. En ce sens, le maintien de l'employabilité des salariés, « *conçu comme un élément majeur de la sécurité de l'emploi irrigue l'accord national du 20 septembre 2003 sur la formation tout au long de la vie* » (BALMARY, 2004). Ces enjeux invitent en tout cas à poser la question du développement, selon la proposition de B. GAZIER (2003), d'une « *gestion préventive et négociée de l'employabilité, qui prévoient un dispositif de surveillance et d'actualisation des compétences* ». Néanmoins, il nous semble qu'une telle gestion préventive et négociée de l'employabilité, comme dispositif de gestion anticipée des trajectoires professionnelles, doit être vigilante à ne pas évincer du dialogue social les mécanismes économiques qui structurent les décisions de restructuration, au risque d'entériner la déconnexion entre « l'économique » et « le social ».

*

* *

Les travaux de la Mission mutations industrielles ont soulevé la question du pilotage concerté et continu des restructurations. Il est progressivement apparu que cette question renvoyait à celle traitée en son temps par Antoine RIBOUD (1986) du « *double projet économique et social* » en y ajoutant la dimension territoriale ; que ce triple projet serait appréhendé en dehors des seules frontières de l'entreprise, puisque ces dernières sont aujourd'hui mouvantes et poreuses ; et qu'on le concevrait d'emblée comme un processus qui ne débute ni ne s'arrête au moment même de la mise en œuvre de restructurations, mais comporte un amont (c'est là que se place l'anticipation) et un aval (pilotage des processus et la question de l'évaluation), s'inscrivant de plus en plus dans un continuum, les phases d'amont et d'aval se succédant et s'entremêlant.

On en a parlé dans la revue...

« Travail et emploi » et les restructurations

En 1996, Thierry COLIN, Régis ROUYER *(1)* analysent les effets de la loi Aubry de janvier 1993, qui impose aux employeurs une obligation de moyens pour l'établissement de plans sociaux, et la manière dont l'espace de négociation ouvert par la loi est utilisé : analyse pessimiste dans la mesure où la décision initiale ainsi que le nombre des emplois supprimés échappent à la négociation. La justification économique du licenciement n'est pas négociable aux yeux des directions d'entreprises. Le plan social est alors la seule manière de faire face au maximum de situations individuelles, sans garantie d'efficacité.

Claude DITTRY et Luc TESSIER *(2)* font le même constat à partir des plans sociaux ayant fait l'objet d'actions en justice. La justification économique est bien l'enjeu de la bataille, les réorganisations productives à la base du licenciement et du plan social sont liées à la nature du produit et de sa situation économique.

Dans le numéro 72, Louis MALLET, Brigitte REYNÉS, Francine TEYSSIER, Christine VICENS *(3)* se demandent « A quoi servent les plan sociaux ? » et constatent qu'on applique un même dispositif juridique à des situations très diverses : à partir de l'analyse de 46 établissements ayant procédé à des plans sociaux, les chercheurs mettent en évidence la relative inefficacité du dispositif de consultation des partenaires sociaux qui ne contribue pratiquement jamais à une réduction du nombre de licenciements et rarement à une amélioration réelle du contenu social du plan, sauf recours judiciaire

Pour Rachel BEAUJOLLIN (1998) *(4)*, l'impératif de rentabilité financière conduit les directions de groupe et de grandes entreprises à privilégier les réductions d'effectifs et de masse salariale. Cette logique de décision devient un étalon de mesure de leur efficacité et s'impose comme logique d'action. L'auteur détaille ce qui est oublié dans cette mécanique : l'apport du facteur travail, les coûts de gestion des plans sociaux, les conséquences sur les performances ultérieure des entreprises

Sabine MONTAGNE et Catherine SAUVIAT (2001) *(5)* analysent sans les diaboliser « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises » : ceux-ci exercent une force de normalisation sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre qui la segmente en deux groupes : les dirigeants et responsables des centres de profit, et le reste du personnel.

M. L.

(1) COLIN T. , ROUYER R., n° 69, 4/96 , « La loi sur les plans sociaux face à une logique gestionnaire, une portée limitée ».

(2) DIDY C., TESSIER L., n°69, 4/96, « La cause de l'emploi, les usages du droit à la contestation des plans sociaux ».

(3) MALLET L., REYNÉS B., TEYSSIER F., VICENS C., n° 72, 3/97, « A quoi servent les plan sociaux ? ».

(4) BEAUJOLIN R., n° 75, 2/98, « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs ».

(5) MONTAGNE S., SAUVIAT C., n°87 juillet 2001 « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français ».

Bibliographie

AGGERI F. et PALLEZ F. (2002), Les nouvelles figures de l'État dans les mutations industrielles, *Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°20, juin.

ANTONMATTEI P.-H. (2003), « Licenciements économiques et négociation collective : un nouvel accord collectif de travail est né », *Droit Social,* n° 5, mai, p. 486-490.

AUBERT J.-P. (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi,* Note de synthèse du rapport Premier Ministre sur les mutations industrielles.

AUBERT J.-P., BRUGGEMAN F., MASSÉRA B. (2001), *La saga Chausson ou la réinvention de la fermeture d'une usine*, Séminaire de l'Ecole du Paris du 6 avril 2001.

BALMARY D. (2004), « Le licenciement économique : du contrôle à la négociation ? », *Droit Social,* n° 3, mars, pp. 272-278.

BEAUJOLIN R. (1999), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs,* Grasset / Le Monde.

BOWMAN E.-H. et SINGH H. (1993), « Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue, pp. 5-14.

BRÉGIER O. (2003), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2002 », *Premières informations et Premières synthèses*, DARES, n° 35.

BRUGGEMAN F. (1996), « Le contrôle de la marche de l'entreprise par le CE : réalités, difficultés et limites », *Travail*, n° 35, automne/hiver 1995/1996.

BRUGGEMAN F. (coord.) (2000), *Une analyse pluridisciplinaire des plans sociaux ayant accompagné la fermeture de Chausson-Creil,* Rapport du CEDISE pour la DARES, Ministère de l'emploi et le Ministère de l'Industrie.

BRUGGEMAN F., LAPÔTRE M., PAUCARD D., THOBOIS P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation,* Rapport d'étude pour la DARES.

BRUGGEMAN F. et PAUCARD D. (2003), « Restructurations, pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert », *Regards, Cahiers de Syndex,* n° 2, pp. 6-21

CAMPINOS-DUBERNET M., LOUIS B., REDOR D. (2002), *Restructurations, nouvelles donnes,* Rapport d'études du GIP Mutations des Industries et des Services pour le Secrétariat d'Etat à l'Industrie, avril.

CAMPINOS-DUBERNET M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi,* n° 95, juillet, pp. 41-57.

COCHET F. et GERVAIS P. (2001), *La révolution de l'emploi, les nouveaux enjeux de la négociation sociale dans l'entreprise,* Les éditions de l'Atelier.

COLIN T. (2001), « Est-il possible de négocier l'emploi dans l'entreprise ? », in G. SCHMIDT, *La gestion des sureffectifs,* Economica.

Commission Européenne (1998), *Gérer le changement,* Rapport final du groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles.

CORDIER F. (2000), « L'accompagnement social des restructurations et les problématiques de mobilité », in P.-E. TIXIER et T. LEMASLE (dir.), *Des restructurations et des hommes,* Dunod.

CORNOLTI C. (2001), *Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif,* Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2.

CORNOLTI C., MOULIN Y., SCHMIDT G. (2001), « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas », in G. SCHMIDT, *La gestion des sureffectifs,* Economica.

DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France, Essai sur la banalisation du mal,* Le Seuil.

Développement et Emploi (2003), « ECCE : accord de méthode et médiation pour gérer une restructuration industrielle lourde », *Chronique*, n° 24, mars.

FABRE C. (1997), *Les conséquences humaines des restructurations, Audit de l'implication des rescapés après un plan social,* L'Harmattan.

FREYSSINET J. (2000), « Les syndicats face aux restructurations », in *Des restructurations et des hommes*, sous la dir. de P.-E. TIXIER et T. LEMASLE, Dunod.

FREYSSINET J. et H. SEIFERT (2000), *Negociating Employment et Competitiveness,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

GAZIER B. (2003), « L'employabilité », in ALLOUCHE J. (coord.), *L'encyclopédie des ressources humaines,* Vuibert, pp. 418-427

GERME J.-F. (sous la présidence de) (2003), *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires,* Rapport du groupe Qualifications et Prospective, Commissariat Général du Plan, février, 126 p.

GINSBOURGER F. (2001), *Projets, traducteurs, traductions,* Rapport d'études pour le secrétariat d'Etat à l'Industrie, septembre.

KAISERGRUBER D. (dir.) (2002), *Les restructurations industrielles en France, anticipation, dialogue social et conduite des projets,* rapport pour la DIRD, Ministère de la Défense, mars.

KERBOURC'H J.Y., WILLMANN C., BEAUJOLIN-BELLET R. et MÉDA D. (2001), L*e salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi,* Cahier Travail et Emploi, la Documentation française.

LAROSE C., BÉROUD S., MOURIAUX R., RABHI M. (2001), *Cellatex, quand l'acide a coulé*, Editions Syllepse et VO éditions.

LE BRIS R. (2001), « Le métier de consultant auprès des institutions représentatives du personnel », *Faire Savoirs,* n° 0, juin, pp. 55-60.

LEGRAND H.-J. (2002), *Pourquoi et comment améliorer les règles qui régissent la mise en cause des emplois ?,* note pour la mission « mutations industrielles ».

LEMASLE T. et TIXIER P.-E. (dir) (2000), *Des restructurations et des hommes,* Dunod.

LINHART D. avec RIST B. et DURAND E. (2003), *Perte d'emploi, perte de soi,* éditions Erès, collection sociologie clinique.

LOISEAU H. (2001), « Des groupes de la taille d'une PME, un phénomène en plein essor », *INSEE Première,* n°764, mars.

MALLET L., REYNES B., TEYSSIER F., VINCENS C. (1997), « A quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et Emploi,* n° 72, pp. 79-99.

MAZADE O. (2004), « Les reconversions professionnelles sont-elles possibles ? », *Humanisme et Entreprise,* n° 264, pp. 81-94, avril.

MONSAVOIR M. (2000), « La fonction DRH dans la tourmente », in P.-E. TIXIER et T. LEMASLE, *Des restructurations et des hommes*, pp. 21-38, Dunod.

MOULIN Y. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels,* Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2.

NOËL F. (2001)*, La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision,* Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, IAE.

PAUCARD D. (2003), « Les alternatives économiques proposées par les représentants du personnel en situation

de restructuration : les enseignements du terrain », *Regards, Les cahiers de Syndex,* n° 2, pp. 22-31.

PIGNONI M.-T. ET ZOUARY P. (2003), « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières informations, Premières synthèses*, DARES, n° 28.2, juillet.

POWELL W.-W. (1990), « Neither market nor hierarchy : network forms of organizations », in B.-M. STAW and L. L. CUMINTS, *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336

RIBOUD A. (1986), *Modernisation, mode d'emploi,* 10/18.

ROUYER R. (2001), « Un cadrage macro et méso-économique des licenciements économiques », in G. SCHMIDT (coord.), *La gestion des sureffectifs,* Economica.

SKALITZ A. (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n° 836, mars.

Tixier P.-E. et LEMASLE T. (2000), « Les restructurations d'une conception réparatrice à une conception anticipatrice », in *Des restructurations et des hommes,* Dunod, pp. 189-208.